

2010年度

自ら変革を生み出していくために
—真の目的の理解と認めること—

早稲田大学マニフェスト研究所 人材マネジメント部会

所属 静岡市

氏名： 田中 稔久

はじめに

地方分権、地域主権改革の流れは、平成 12 年の地方分権一括法の施行から大きく動き出し、この 10 年間で自治体にかつてない変革をもたらした。

静岡市においては、この流れに沿うように、平成 12 年より旧静岡市と旧清水市の合併協議が本格化し、平成 15 年の合併、平成 17 年の政令指定都市移行と、都市の姿を変えてきている。また、合併に関する調整や協議、合併後の組織と制度の構築、静岡県からの事務事業の移管への対応など、この間、職員は全力で環境変化に立ち向かってきたところである。

しかし、これらは市にとって受身の変革であり、自ら変革を目指したものではない。

これから先の 10 年は、静岡市が、自ら変革を生み出していかなければならない時代になると考えられる。

つまり、自治体は、これまでのように国の指導による護送船団方式で、全国一律に運営されるのではなく、自ら「わが県、わが市、わが町」に何が必要なのかを考え、そして責任を持って実現していくことが求められる。そして、何を行い、何を行わないか、その選択によって、自治体間に大きな格差が生じるものと思われる。

このような時代においては、職員がその能力を最大限発揮できる環境をつくり上げるとともに、職員一人ひとりが「静岡市の将来は、どうあるべきか」ということを考える俯瞰的視点と、「これから仕事を、どう変えていくべきか」ということを考える現実的視点の両方を身に付けていく必要がある。

そこで本稿では、早稲田大学マニフェスト研究所人材マネジメント部会において作成した改革プランを中心に、静岡市における人材マネジメント改革について述べていきたい。

第 1 章 人材マネジメント部会

第 1 節 人材マネジメント部会への参加

人材マネジメント部会に参加するにあたり、私が期待したのは、人材育成を目的とした人事制度についてのヒントを得て、本市の制度の参考とすることであった。

また、なかなか進まない人事制度の改革に対して、北川所長や幹事の方々の助言、他の自治体の動きなどを示すことで、周囲に改革の必要性を感じてもらおうという狙いもあった。

つまり、他の自治体は既に動き出しており、現状のままでは、静岡市は取り残されてし

まうという不安感を煽ることで、改革のスピードを増していこうと考えていた。

第2節 人材マネジメント部会への参加により得たもの

第5回研究会を終えて振り返ると、結果的には期待したものは、部会から得るのではなく自ら生み出すべきものであったということになる。

毎回の研究会で学ぶのは、知識やスキルではなく、これからの自治体の進むべき方向、職員の立ち位置であり、前例や既存の制度から一步踏み出す勇気であった。言うなれば「志」ということになる。

ヒントを教えてもらうのではなく、どうすべきか自ら考えるのであり、幹事の方々の力を借りて組織を動かすのではなく、自分自身で相手に思いを伝え、相手の考えを理解し、それを一人二人と増やしていくことで組織を動かしていくことが重要であった。

一年間の人材マネジメント部会での活動、また改革プランの実行をとおして、自らの考えを自ら語らなければ、人は動かせないなのであり、人が動かなければ、人の集合体である組織は動かせないということを痛感した。

第2章 2010年度人材マネジメント改革プラン

第1節 組織と人材のありたい姿

前述のとおり、これから職員が自ら変革を生み出していくためには、職員の能力を最大限発揮できる環境づくりとともに、俯瞰的視点と現実的視点の両方を身に付ける必要があると、私は考えている。

一方、これまでの本市職員の改革プランは、「職員が満足感を持って仕事に取り組んでいる職場」の実現を目指しており、主に職員のモチベーションの向上と職場における人事育成に関する取組みを進めてきた。

この「職員が満足感を持って仕事に取り組んでいる職場」の実現は、職員が能力を発揮するための大前提であり、このような環境なくして改革を進めることはできないと考える。また、満足感を持って仕事に取り組む上での条件の一つである、組織の目的や目標の理解は、先に述べた俯瞰的視点と現実的視点に直結するものであり、この行動をとおして必要な視点を身に付けていくことができると考えられる。

このようなことから、2010年度改革プランでは、以下に示すとおり「職員が満足感を持って仕事に取り組んでいる職場」の実現を目的とし、その具体的な姿として3点を示した。

このうち2点目の「職場内に連帯感があり、職員が互いに信頼し合っている」という項

目については、職員アンケートの結果、既にある程度実現されていること、また、その他の2点の実現により補完されると考え、今年度は、主に1点目と3点目の2つの具体的な姿の実現を目指して、取組みを行うこととした。

【組織と人材のありたい姿】

- 1 職員が満足感を持って仕事に取り組んでいる職場

【具体的な姿】

- 1 職員全員が仕事の真の目的と目標を共有している
(何のために、何をどこまでやるのか)
- 2 職場内に連帯感があり、職員が互いに信頼し合っている
- 3 職員が互いに、仕事への取組み姿勢を認め合っている

第2節 具体策と実施状況（仕事の真の目的と目標の共有）

まず、1点目の「職員全員が仕事の真の目的と目標を共有している」という具体的な姿は、全ての職員が、自分の仕事は「そもそも何のために行っているのか」という真の目的と「何をどこまで行うのか」という目標を理解し、職場内で互いに共有している状態を指している。また、これは、その先の「では将来、どうあるべきか」、「今の状況をどうすべきか」という思考につながっていくこととなる。

改革プランでは、この実現のための主な具体策として、以下の3点を掲げている。

このうち、1の目指す人材像の構築は、2月下旬の完成を目指して、32人の公募の職員とともに作業を進めており、真の目的や組織の目標の理解と共有、更には、後述する他者の取組みを認める行動についても組み込むことができている。

また、2の経営方針と人事評価制度の連動については、平成23年度の経営方針作成に関する各局への研修会を2月初旬に実施している。今後は、各局の経営方針の作成状況を確認するための2回目の研修会を3月に実施し、4月以降に作成する人事評価シートへとつなげる予定としている。

静岡市においては、これまで、自分の仕事が総合計画や市の経営方針のどこにつながっているのかが分かりにくい状況にあり、自分が行う業務のメニューはわかっているが、そもそも何のために行うのかが不明確なままであることが往々にして見られた。

全ての職員が自身の仕事の本来の目的を理解するまでには、ある程度の時間が必要であるが、今回の取組みにより、徐々に効果を現してくるものと思われる。

3については、人材マネジメント部会の白井幹事をお招きし、約200人の職員に対し、コンピテンシーモデルを活用した人材マネジメントシステムに関する講演をいただいた際に、人材マネジメント部会メンバーによる研修会を実施したものである。

これは、真の目的や組織の目標を理解し、共有することの重要性を、直接職員に伝えようとしたものである。時間が短かったこともあり、受講者の反応は様々であったが、「今の仕事は、そもそも何のために行っているのか」、また、「今の仕事をやり遂げることで、それが達成できるのか」ということについて、真剣に考えるきっかけにはなったのではないかと考えている。

【改革プランの具体策】

- 1 今年度から2か年をかけて策定する新人材育成ビジョンの中心である「目指す人材像（コンピテンシーモデル）」を構築するためのプロジェクトチームに、人材マネジメント部会メンバー3人が参加し、「真の目的を理解する行動」をコンピテンシーモデルに加える。また、コンピテンシーモデル構築の過程で、他のプロジェクトメンバーに対し、ダイアログにより「真の目的を理解することの重要性」を伝えていく。
- 2 現在、別々に機能している「経営方針（組織の目的と目標を管理する制度）」と「人事評価制度」を連動させ、「真の目的（組織の使命）→組織の目標→個人の目標」という目標のブレイクダウンの流れをつくり出し、自分の仕事がどこにつながっているのかを、全ての職員が理解して目標設定を行う目標管理制度を構築する。
- 3 新人材育成ビジョン キックオフ講演会を活用して、中堅・若手職員に「真の目的や組織の目標を理解し、共有することの重要性」について伝えていく。

第3節 具体策と実施状況（仕事への取組み姿勢を認め合う職場づくり）

2点目の「職員が互いに、仕事への取組み姿勢を認め合っている」という具体的な姿は、職場において、職員が互いに信頼し、相手の仕事への取組み姿勢を認め合う状態を指している。ここでは、相手を認めるだけでなく、それを声に出して相手に伝えることにもポイントを置いている。

改革プランでは、実現のための具体策として、以下の2点を掲げた。

このうち、1の夜間講座では、夜間の自主的な集まりであるにも係わらず、課長級の職員から臨時職員まで92人の参加があり、受講後のアンケートにおいても多くの職員から「相手を認めることの大切さを実感した」との回答を得た。また、「これまで、どう伝えればよいかかわからなかった」との声もあり、事業の効果も実感できたところである。

ただ、これが「良い研修を受講できた」ということだけで終わってしまっただけでは意味が無く、実際に職場で実行してもらうことが大切であり、更には、受講できなかった職員に対しても、その主旨を伝えてもらうという波及効果も期待しているところである。いずれにしても、今回の受講者は職員全体から見れば僅かな割合であり、これで終わるのではなく、今後、人材育成事業に組み入れていくことも考えていきたい。

なお、2にあるとおり、相手を認め、それを声に出して認めることについては、私も自

ら実践しているところである。

【改革プランの具体策】

- 1 夜間講座の制度を活用して、互いに相手を認め合うこと、そしてそれを相手に伝えることの大切さをテーマとした研修会を実施し、「良い職場環境は自分たち一人ひとりがつくる」ということを改めて考える機会を提供する。
- 2 人材マネジメント部会メンバー自身が、周囲の職員の仕事への取り組みに関心を持ち、その姿勢を認め、それを相手に伝えていく。

第4節 改革プランの変遷

8月に行われた夏期研修会において発表した改革プランの第1案は、主に制度の構築や改正を柱としたものであった。これは、「真の目的の理解」や「互いに相手を認め、それを伝える」といった考え方を6千人を超える職員に理解してもらうためには、制度化することが確実であり、実効性が高いと判断したためである。

しかし、研修会において幹事の方々から、職員が理解し納得しなければ制度は形だけのものになってしまうとのアドバイスをいただき、再考したものが第2節、第3節のプランである。アドバイスを踏まえ、コンピテンシーモデルの構築や関係課との協議、また認めることの実践においても、対話と理解を重視して進めてきた。これが、改革プランの実現につながったといえる。

これまで、人事制度の構築や実施において、ここまで多くの職員と対話を重ねたことはなかったのではないだろうか。いつの間にか、人事課の立ち位置が変わっていたと実感している。

第3章 2011年度人材マネジメント改革プラン

第1節 具体的な姿と取り組み

2011年度改革プランにおいても、今年度の改革プランにおいて掲げた「職員全員が仕事の真の目的と目標を共有している」、また「職員が互いに、仕事への取り組み姿勢を認め合っている」という2つの具体的な姿の実現を目的とする。

また、その取り組みとして、今年度構築した「目指す人材像（コンピテンシーモデル）」を人材育成事業や人事制度に取り入れ、実施することで実現していきたいと考えている。

第2節 具体的な取組み

2011年度改革プランでは、今年度構築した目指す人材像を活用して、真の目的と目標の共有や相手を認めることの大切さの理解に、どうつなげていくのかが重要な点となる。その手法として、以下の3事業を計画している。

これらは、人事課の主要業務のほぼ全てに関連する大きな取組みとなるため、私個人の力だけでできるものではない。私の属する人材育成担当はもちろん、人事担当、給与担当と共同で進めていく必要がある。

この一連の取組みの中で、私は、3事業を進めるための全体計画を策定し、進行管理していくとともに、事業全体が目的から軸足をずらさないよう調整していくことで関わっていきたいと考える。

そして、この事業に関わる職員は、制度をどう変えていくかという手段から考えるのではなく、まず、静岡市はどうあるべきか、静岡市を、これからどうしていきたいのかということから考え、その上で、制度をどう変えていくのか検討していくという段階を踏んで進めることが重要であると考え。そのためにも、まずメンバーが、立場を越えて、十分に話し合うことが大切となる。確実にダイアログができるかが鍵となる。

【2011年度改革プランの具体策】

- 1 コンピテンシーモデルを軸とした新たな人材育成体系の構築
24年度から新たな体系に基づき人材育成事業を展開する。
- 2 コンピテンシーモデルを活用した人事評価制度の再構築
プロセス評価の制度を構築するとともに、既存の業績評価制度の見直しを行い、24年度から新たな制度で人事評価を実施する。
- 3 コンピテンシーモデルを活用した人事制度の導入についての検討を行う。
平成23年度中に新たな人事制度の導入計画を策定し、24年度から順次導入していく。

終わりに

今年度、取り組んだ「目指す人材像」の構築では、公募により参加したプロジェクトメンバーとコンピテンシーについて検討し、全員が理解するまで議論を重ね、結論を出していった。共有することの難しさを実感することとなったが、この過程で32人のメンバーが真の目的と目標の共有や相手を認めることの大切さについて、深く理解することができたと感じる。

これは、一つの成果だと考えている。もちろん、職員全体から見れば僅かな割合ではあ

るが、最初は人材マネジメント部会のメンバー3人で始めたことが、半年後、10倍となったのであるから、確実に進んだ一歩であるといえる。

この32人を更に6千人に増やしていくこと、これが来年度からの課題となる。いかに立派なプランを作り上げても、実現させることができなければ、何も変わらず、変革も生じない。来年度は、特に実効性にこだわって取り組んでいきたいと考える。

また、これまでの人材マネジメント改革プランの実行により、静岡市の改革は確実に速度を増したと思われる。数年前には、予想もできなかったことが、現実となりつつある。これは、時代の流れということだけでなく、人材マネジメント部会の後押しと、共に学んだ各自治体とのネットワークが大きく影響している。これからも、この流れを継続し、言葉どおりの「自治体」を目指していきたい。

なお、この一年間、指導していただいた北川所長及び出馬部会長を初めとする幹事の皆さま、特に、コンピテンシーモデル構築において、様々なご支援をいただいた白井幹事には、心より感謝を申し上げたい。